

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина
подпись инициалы, фамилия

« 19 » июня 2017г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

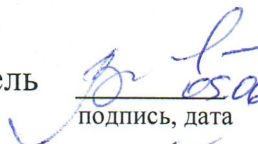
Формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля
предпринимательской структуры

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

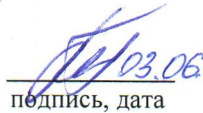
Научный руководитель

 05.06.17
подпись, дата

доцент, канд. техн. наук
должность, ученая степень

Т.А. Вашко
инициалы, фамилия

Выпускник

 03.06.17
подпись, дата

ЭУ15-06М-СУ
номер группы

Ю.Б. Козловская
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры» содержит 105 страниц текстового документа, 23 рисунка, 30 таблиц, 4 приложений, 122 использованных источника литературы, 18 листов раздаточного материала.

Объект исследования - предпринимательская структура ООО «РУМ-МИКС».

Предмет исследования – стратегия сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.

Цель диссертационной работы: исследование теоретических основ формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры, а также разработка методики формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, позволяющей обеспечить конкурентное развитие предпринимательской структуры.

В соответствии с целью диссертационного исследования поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Уточнить понятие "товарная стратегия", определить её место в иерархии стратегий и установить взаимосвязь товарной стратегии и стратегии сбалансированного товарного портфеля
2. Изучив теоретический материал, выявить особенности формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, исследовать проблемы формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательских структур.
3. Разработать методику формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры
4. Апробировать методику формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля на практике, установить адекватность данной методики и её влияние на результаты деятельности предпринимательской структуры.

Научный результат:

1. Уточнено понятие «товарная стратегия», определено место товарной стратегии в иерархии стратегий предпринимательской структуры, установлено влияние товарной стратегии на формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля.
2. Выявлены особенности формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, установлены проблемы и тренды (факторы) формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательских структур.
3. Разработана методика формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.
4. Методика формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля апробирована на практике, доказано, что методика является адекватной и установлено позитивное влияние методики на результаты деятельности предпринимательской структуры.

Ключевые слова: товарная стратегия, товарный портфель, стратегический анализ, сбалансированность товарного портфеля, стратегия сбалансированного товарного портфеля.

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ.....	8
1.1. Роль и место товарной стратегии в обеспечении конкурентного развития предпринимательской структуры.....	8
1.2 Концептуальные предпосылки и эволюция формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры....	21
1.3 Инструменты формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.....	41
Заключение	102
Список использованных источников.....	105

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы: Предпринимательская структура является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль. Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо формировать и осуществлять ряд стратегий. И, безусловно, стратегия сбалансированного товарного портфеля выполняет важную роль в конкурентном развитии предпринимательской структуры. Фирме, ради того, чтобы успешно бороться с конкурентами на равных и нарабатывать конкурентное преимущество, необходимо формировать стратегию сбалансированного товарного портфеля.

Степень разработанности темы. Проблемам стратегического управления предпринимательскими структурами уделено внимание в трудах многих зарубежных ученых, таких как Ансофф И., Карлоф Б., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Портер М и др. В последнее время появилось большое количество трудов отечественных ученых. Известны работы Азоева Г.Л., Алексеевой М.М., Градова А.П., Забелина П.В., Моисеевой М.К., Юданова А.И. и др. Сущность анализа портфеля направлений деятельности, его значение в стратегическом менеджменте, раскрываются в исследованиях зарубежных и отечественных авторов: М.П. Агаповой, И. Ансоффа, Д.А. Артамонова, И.П. Богомоловой, Б.П. Воловикова, З.В. Гавриловой, В.Е. Костромина, А.М. Либо, Е.В. Родионовой, Н.А. Самусевой, И.В. Текутьева и др.

В работах этих ученых раскрыты основы стратегического управления, однако, по нашему мнению, недостаточно полно описано содержание отдельных этапов процесса формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры. По нашему мнению, не хватает разработок методики формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, которые позволили бы высшему руководящему звену предпринимательских

структур ориентироваться в сложных условиях рыночной экономики и использовать научные разработки для повышения эффективности стратегического планирования. Недостаток разработок методического и практического характера в этой области определил цель диссертационного исследования.

Предметом настоящего исследования является стратегия сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.

Объектом исследования данной работы является предпринимательская структура ООО «РУММИКС».

Цель диссертационной работы: исследование теоретических основ формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры, а также разработка методики формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, позволяющей обеспечить конкурентное развитие предпринимательской структуры.

В соответствии с целью диссертационного исследования поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Уточнить понятие "товарная стратегия", определить её место в иерархии стратегий и установить взаимосвязь товарной стратегии и стратегии сбалансированного товарного портфеля
2. Изучив теоретический материал, выявить особенности формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, исследовать проблемы формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательских структур.
3. Разработать методику формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры
4. Апробировать методику формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля на практике, установить адекватность данной методики и её влияние на результаты деятельности предпринимательской структуры.

Теоретическая и методическая база исследования. Теоретическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории анализа и формирования товарной стратегии.

Количество работ, касающихся теории анализа и формирования товарной стратегии, стремительно растет с каждым годом. В последние годы отечественными учеными разработан ряд новых подходов к управлению сбалансированного товарного портфеля, применение которых способствует их позитивному развитию.

Нормативно-правовой основой проведенного исследования послужили Основной Закон (Конституция) Российской Федерации, федеральное законодательство, соответствующие теме исследования.

Статистической основой исследования выступили аналитические обзоры, материалы научных и периодических изданий по проблеме исследования, финансовая отчетность ООО «РУММИКС».

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов научного познания:

- метод логического изложения исследуемых вопросов, т.е. последовательное рассмотрение изучаемого явления от простого к сложному с учётом хронологической последовательности;
- диалектический метод, т.е. рассмотрение изучаемых процессов в их постоянном развитии и во взаимодействии;
- метод сравнительного анализа, когда изучаемое явление исследуется в историческом аспекте в сравнении с подобным институтом или явлением;
- контент-анализ, позволяющий максимально полно и разносторонне учесть все встречающиеся в литературе концептуальные подходы и оценки того или иного вопроса, а также сопоставить аналитические материалы по изучаемой теме;
- метод синтеза, когда несколько объектов изучаются как одно целое;
- метод индукции, позволяющий изучить вопрос в развитии от частного к общему знанию;
- метод дедукции, напротив, позволяющий изучить познаваемое явление (вопрос) от общего к частному знанию.

Научная новизна работы. Новизна исследования заключается в совершенствовании методики формирования стратегии сбалансированного

товарного портфеля, в частности в предложенной автором трактовке самой категории «товарная стратегия», «сбалансированный товарный портфель», а также определение роли стратегии сбалансированного товарного портфеля в иерархии стратегий предпринимательской структуры.

Наиболее существенные результаты диссертационного исследования, обладающие научной и практической новизной, и полученные лично автором, состоят в следующем:

1. Уточнено понятие «товарная стратегия», определено место товарной стратегии в иерархии стратегий предпринимательской структуры, установлено влияние товарной стратегии на формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля.
2. Выявлены особенности формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля, установлены проблемы формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательских структур.
3. Разработана методика формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.
4. Методика формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля апробирована на практике, доказано, что методика является адекватной и установлено позитивное влияние методики на результаты деятельности предпринимательской структуры.

Степень достоверности проведенного автором исследования.

Достоверность подтверждается презентациями результатов исследования на российских научно-практических конференциях, а также публикациями в сборниках по итогам работы конференций. Основные положения диссертационной работы представлены автором: на VI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Теория и практика коммерческой деятельности», на XVII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Теория и практика коммерческой деятельности», на II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Проблемы развития рынка товаров и услуг:

перспективы и возможности субъектов РФ». По теме исследования автором подготовлены и опубликованы статьи в 3 электронных сборниках.

Структура работы. Основной текст диссертации изложен на 105 страницах текста, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 122 наименования, и 4 приложений. В работе приведено 30 таблиц и 23 рисунка.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов научного познания:

- метод логического изложения исследуемых вопросов, т.е. последовательное рассмотрение изучаемого явления от простого к сложному с учётом хронологической последовательности;
- диалектический метод, т.е. рассмотрение изучаемых процессов в их постоянном развитии и во взаимодействии;
- метод сравнительного анализа, когда изучаемое явление исследуется в историческом аспекте в сравнении с подобным институтом или явлением;
- контент-анализ, позволяющий максимально полно и разносторонне учесть все встречающиеся в литературе концептуальные подходы и оценки того или иного вопроса, а также сопоставить аналитические материалы по изучаемой теме;
- метод синтеза, когда несколько объектов изучаются как одно целое;
- метод индукции, позволяющий изучить вопрос в развитии от частного к общему знанию;
- метод дедукции, напротив, позволяющий изучить познаваемое явление (вопрос) от общего к частному знанию.

Основные положения диссертационной работы докладывались и получили положительную оценку на VI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Теория и практика коммерческой деятельности», на XVII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Теория и практика коммерческой деятельности», на II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности

субъектов РФ». Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 122 наименования, и 4 приложений. В работе приведено 29 таблиц и 15 рисунков.

Во введении изложена актуальность, теоретическая и практическая значимость выбранной темы, определена цель исследования и поставлены задачи для ее осуществления, перечислены материалы, на основе которых выполнено диссертационное исследование.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры.

Во второй главе проведены характеристика и анализ рынка мебельного ритейла в г. Красноярске и Красноярском крае, определены основные проблемы и факторы формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля современных предпринимательских структур Красноярского края и рассмотрены пути решения данных проблем.

В третьей главе разработана методика формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры ООО «РУММИКС», проведена оценка эффективности реализации мероприятий по формированию стратегии сбалансированного товарного портфеля ООО «РУММИКС».

В заключении отражены основные положения диссертационного исследования с описанием полученных в ходе его выполнения результатов, направленных на достижение поставленной цели и решение указанных задач.

При выполнении данной работы были использованы методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, индукции, метод постановки проблемы, эмпирические методы, расчетно-аналитические методы, экономические методы (SWOT, матрица БКГ, диаграмма Исикавы и т.д.).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ

1.1. Роль и место товарной стратегии в обеспечении конкурентного развития предпринимательской структуры

На современном этапе развития экономики в деятельности любой организации все более важное значение уделяют грамотному формированию товарной стратегии. Она рассматривается как инструмент для достижения конкурентного успеха, который позволяет повысить шансы выживания организации на рынке. В благоприятной экономической ситуации маркетинговые подходы к формированию товарной стратегии нужны для поступательного и стабильного развития организаций, а в условиях кризиса товарный портфель становится одним из важнейших механизмов, который способен обеспечить выживание организации. Основные задачи, которые призвана решить товарная

стратегия, отображены на рисунке 1.



Рисунок 1- Блок задач, решаемых товарной стратегией

Стратегия - это долговременный курс товарной политики, рассчитанной на перспективу и предусматривающей решение принципиальных задач. Разработанная применительно к тому или иному периоду (3-5 лет или более) товарная стратегия в основе своей в течение данного времени остается, как правило, практически неизменной. В иерархии стратегий предпринимательской структуры товарная стратегия занимает определенное место (рис 2).



Рисунок 2 – Место товарной стратегии в иерархии стратегии

На рынки товаров и услуг ежегодно выходят новые предприятия, расширяется перечень товаров, предлагаемых покупателям. Для повышения конкурентоспособности предприятия особое значение имеет правильное формирование товарного портфеля и товарной стратегии в целом. Их многообразие и качественные характеристики обуславливают необходимость тщательного и обоснованного планирования. Слишком широкий ряд продукции приводит к конкуренции между марками, слишком узкий - к потере части рынка. Принятию управленческого решения о формировании либо изменении товарного ассортимента предприятия предшествует длительная работа, связанная с анализом рынка, вкусов потребителей, условий поставки сырья и материалов, планированием и прогнозированием результатов изменения товарного ассортимента. Товарную стратегию невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятий, специфики, внешней маркетинговой среды. Однако, как показывает практика, находящиеся примерно в одинаковых условиях сложившейся рыночно-экономической обстановке предприятия по-разному решают свои товарные проблемы.

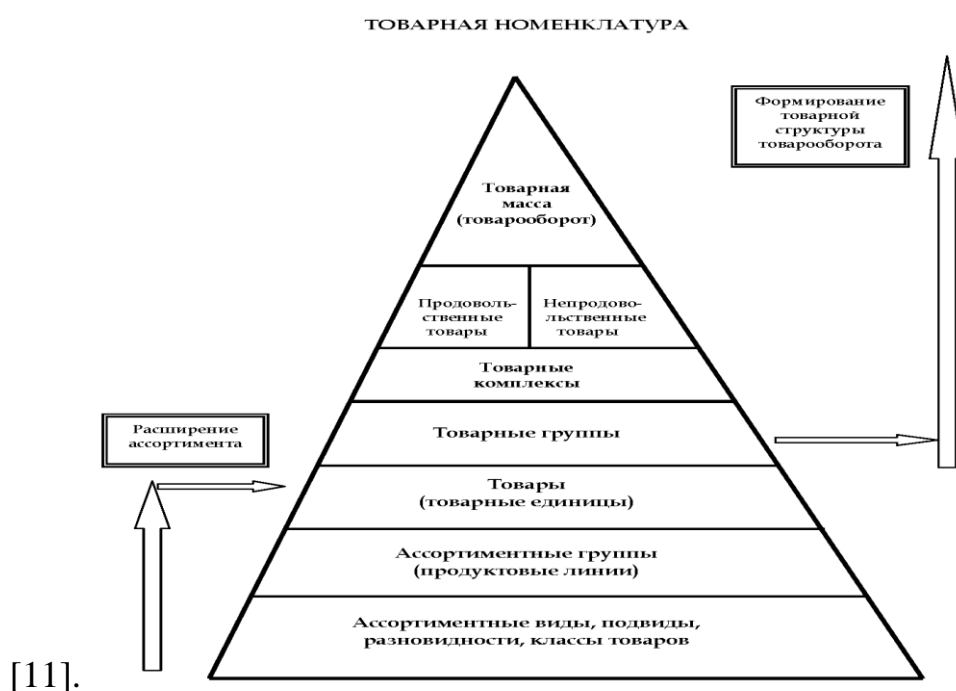


Рисунок 3 Структура товарной номенклатуры

Одни проявляют полную растерянность и беспомощность, а другие, следуя концепции маркетинга, находят перспективные пути и достижения. Прежде чем рассматривать особенности формирования ассортиментной политики, необходимо проанализировать понятие «ассортимент» и его роль в коммерческой деятельности предприятия (таблица 1) [20].

Анализ приведенных определений позволяет выделить основное понятие, наиболее полно характеризующее понятие «ассортимент».

Таблица 1 – Дефиниции категории «ассортимент»

Источник	Год	Понятие	Достоинства	Недостатки
Ильина А. И.	2001	Достаточно большая совокупность товаров, объединенных каким-либо общим признаком (сырье, назначение, производитель и пр.), отличающихся друг от друга по другим признакам	Данное определение раскрывает признаки	Данное определение не раскрывает целей и инструментария продвижения группы товаров
Ефремова Т.Ф.	2005	Набор различных видов и сортов товара в торговом учреждении или изделий на производственном предприятии	Данное определение отмечает, что ассортимент представляет собой однородную группу товаров в рамках одного диапазона цен	Определение отмечает, что ассортимент — это узконаправленная группа товаров, т. е. реализуется только для определенного круга потребителей
ГОСТ Р 53105-2008	2008	Набор товаров, объединённых по какому-либо одному или совокупности признаков	Учитываются потребности, указан предмет	Узкоспециализированное определение
Зотова В. В.	2008	Набор товаров, предлагаемый предприятием-изготовителем на рынке. Включает: вид товара, ассортиментные группы, ассортиментные позиции	Указаны основные элементы, из которых состоит товарный ассортимент	Товарный ассортимент состоит и из других элементов
РайзбергБ. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева	2011	Виды товаров, перечень видов товаров, представленных в	Обобщенное понятие, раскрывающее суть товарного ассортимента	Товарный ассортимент выражается не только в товарной номенклатуре

Е. Б.		магазине, на рынке, в торговой сети		
-------	--	--	--	--

Считаем, что под ассортиментом следует понимать группу товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен [14].

Формирование ассортимента – это процесс создания определенного набора товарных групп, видов и разновидностей, который обеспечивает успешную работу на рынке и повышает экономическую эффективность деятельности организации [13]. Процесс формирования товарного ассортимента представлен на рисунке 3. Он включает несколько следующих этапов: выбор показателей ассортимента; установление групп ассортимента; анализ и оценка ассортиментной политики предприятия; корректировка ассортиментной политики; разработка нового перспективного варианта ассортимента.



Рисунок 1 - Процесс формирования товарного ассортимента

При формировании ассортиментной политики коммерческого предприятия «необходимо разработать соответствующие процедуры, распределить ответственность между исполнителями (обозначить зоны ответственности), описать содержание мероприятий и установить последовательность их проведения» [11].

Проанализируем особенности понятия ассортиментной политики – таблица 2.

Таблица 2 – Понятие ассортиментной политики

Автор	Ассортиментная политика -
В большинстве определений ассортиментная политика анализируется с точки зрения ее направленности на цель, но при этом не указывается цель и ее особенности построения. Возникает размытость в определении необходимого результата реализации ассортиментной политики, следствием такого недостатка оказывается низкий эффект от реализации ассортиментной политики или отсутствие эффекта. Таким образом, размытость формулировки цели ассортиментной политики затрудняет ее понятие.	
Упоров В.А.	политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производимых или реализуемых товаров, продукции (услуг) с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и других факторов
Ю.К. Твильдиане [30]	Ассортиментная политика – это система мер, направленная на определение ближайших и отдаленных целей по развитию ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться.
А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова [27]	Целенаправленное формирование ассортимента при учете развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики.
Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков [2]	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учетом целевых ориентиров и установок.
И.Н. Герчикова [12]	Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию.
С.А. Николаева [23]	Ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.
В ряде других определений отсутствуют требования целевой ориентации ассортиментной политики, что лишает ее смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, а также осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В данных определениях игнорируется необходимость достижения в будущем желаемого состояния предприятия, что противоречит методологии процесса управления, исходным моментом которой является постановка цели.	
Ш.В. Опельбаум [26]	Ассортиментная политика – это система взглядов и комплекс мер по управлению товарным ассортиментом.
Л.Я. Баранова [7]	Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.
Л.А. Мищенко	Ассортиментная политика – это система взглядов на концепцию развития ассортимента и соответствующая система мер ее реализации в сфере производства,

[20]	обмена и потребления.
А.П. Ковалев, О.Г. Сорокина	Ассортиментная политика – это определенный свод правил и принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента своей продукции.
В.А. Афанасьев и др. [4]	Ассортиментная политика заключается в выработке согласно цели, поставленной предприятием и реализации решений относительно ассортимента производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого ассортимента.
Постоянное стремление к удовлетворению потребностей человека не может служить целью экономической деятельности, в силу того, что из него не вытекают однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Также, критерии упускают из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты деятельности.	
В.И. Дарбиян [13]	Ассортиментная политика, с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле, должна заключаться в определении на известный период времени размера оптимального ассортимента изделий, по достижении которого его совершенствование должно осуществляться путем обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечить в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спроса населения по объему и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления.
З.Г. Бурбак [9]	Ассортиментная политика в условиях социализма – это один из элементов политики партии, направленной на максимальное удовлетворение потребностей населения с учетом возможностей производства, сырьевых и материальных ресурсов, управления ассортиментом товаров в процессе производства, снабжения, реализации.
Л.А. Полонская [28]	Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства.
<p>Определения, которые показывают, что требование определенного набора товарных групп совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали не просто экономическую эффективность, но также и ее повышение. В данном определении игнорируется необходимость прогрессивного развития экономического потенциала предприятия. Цель ассортиментной политики должна обеспечивать предприятию экономическую стабильность.</p> <p>Следовательно, в заданных формулировках существенно затрудняется не только выбор альтернативных вариантов ассортиментной политики на этапе ее формирования, но и оценка результатов реализации.</p>	
Р.Б. Ноздрева, Л.М. Цыгичко [25]	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
О.В. Мяснянкина [21]	Под ассортиментной политикой понимается деятельность предприятия по подбору изделий в номенклатурный набор, обеспечивающий предприятию экономическую стабильность.
Определение, которое понятие ассортиментной политики сводит к процессу формирования ассортимента. Однако формирование ассортимента товаров представляет собой разработку и внедрение в производство конкретной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединенных в товарные группы по какому-либо определенному признаку. Ассортиментная политика – более широкое и общее понятие по отношению к понятию "формирование ассортимента".	
В.А. Немков [22]	Ассортиментная политика – система мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент производимой продукции, время изменений в

	существующей номенклатуре, переход одной ассортиментной позиции на другую, а также объем выпускаемой продукции [11].
Ряд ученых определяет ассортиментную политику только в качестве формирования набора товаров, позволяющего компании осуществлять свою деятельность на рынке, при этом обеспечивая экономическую эффективность деятельности фирмы. Однако в этих определениях отсутствуют требования потребителей и общества в целом, а указываются лишь только цели компании. Данный подход к определениям в современной экономике не допустим, так как ориентация на нужды и мнения потребителя и общество в целом является актуальной задачей для производителей и продавцов.	
В.А. Алексунин [1]	Ассортиментная политика – определение набора товарных групп, видов и разновидностей товаров, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
А.Н. Асаул [3]	Ассортиментная политика – определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономически эффективной деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде.
Е.В. Ильющенко [16]	Ассортиментная политика – политика, целью которой является определение набора товаров, обеспечивающих успешную работу на рынке и прибыльную деятельность предприятия.
Е.Г. Минаева [19]	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
Данные определения носят описательный характер и не до конца раскрывают суть ассортиментной политики, так как в них отсутствуют указания на конечную цель деятельности компании, а значит, на оптимизацию деятельности и улучшение конечных результатов деятельности компании. В определении ассортиментной политики, особенно с точки зрения ее управления, необходимо обратить внимание на субъект управления, а именно отдельную компанию.	
А.В. Баев [6]	Ассортиментная политика – это политика, сущность которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен.
Е. Дихтль, Х. Хершген [14]	Ассортиментная политика – это важнейший инструмент комплекса маркетинга, который заключается в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей.
В.В. Зотов [15]	Ассортиментная политика – процесс формирования оптимальной структуры ассортимента компании.

На наш взгляд, в определении «ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

1. Указание на цель деятельности компании и эффективное использование имеющихся ресурсов компании для обеспечения экономической эффективности деятельности компании, получению максимальной прибыли.
2. Определение целенаправленных действий по управлению товарным ассортиментом предприятия.
3. Ассортиментная политика предприятия должна разрабатываться с учетом потребительских требований и требований всего общества [9].

К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно влияет на конечные цели.

Процесс управления ассортиментом представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Определение роли рынка сбыта

Товарная стратегия - это разработка направлений, оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товара, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом. Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или приходящих текущих факторов, потери контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товара. Хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и слу-

жит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий способных скорректировать текущие ситуации [4].

Рассмотрим разновидности товарной стратегии.

1. Модификация товара - это наиболее часто употребляемая форма активизации товарной политики [6]. Она является одной из стратегий увеличения продолжительности этапа зрелости товара в его жизненном цикле. Наряду со стратегиями модификации рынка и модификации маркетинговых средств модификация товара нацелена на расширение сферы применения существующих товаров и привлечения новых покупателей для его покупки. В процессе модификации изменяют прежние свойства товара, либо производство которого осуществляется, либо который уже существует на рынке. Под вариацией товара можно понимать изменение стиля и внешней формы, упаковки, марки товара и изменение его наиболее существенных техникоэксплуатационных свойств, характеризующих не изменение состояния товара, а изменение формы и технической оснастки существующего товара. Тогда как модификация предполагает изменения не только в части улучшения качества товара, но и в части совершенствования его функциональных характеристик, что больше относится к дифференцированию товара, т.е. к его инновации [7]. Таким образом, вариация товара связана со стратегией повышения концентрации полезности потребительского эффекта от использования существующего товара конкретного назначения. С точки зрения производителя, вариация способствует формированию оптимального соотношения между затратами, эффектом от использования товара и поведением покупателя.

2. Вариация товара основывается на стратегии повышения концентрации полезности потребительского эффекта от использования существующего товара конкретного назначения. Производителю применение стратегии вариации позволяет формировать оптимальное соотношение между затратами, эффектом от использования товара и поведением покупателя [8]. Предметом вариации могут быть один или несколько элементов товара: физические и технологические, эстетические свойства, рыночная атрибутика товара, дополнительные

сопровождающие товар услуги. Таким образом, под вариацией продукта понимается сознательное изменение его параметров, а не коренное изменение существующей производственной программы [9].

3. Элиминация - это изъятие существующих товаров из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос. Задача стратегии элиминации товара состоит в выделении таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. Результаты проверки таких товаров представляют собой основу для принятия решений относительно дальнейшей судьбы товаров: оставлять их в товарной номенклатуре или снимать с производства и выводить с рынка. При подготовке решений целесообразно проводить анализ программы сбыта в целом и анализ положения каждого товара на рынке. Для исследования программы сбыта могут использоваться сведения о результатах анализа (структура оборота, издержек, структура покупателей, возрастной ценз использования товара и др.). При этом выявленные сомнительные товары необходимо подвергнуть анализу их жизненного цикла, установить уровень эффективности их дальнейшего производства.

Стратегия элиминации не означает однозначного решения об уходе с рынка или закрытии производства вообще. Возможны следующие решения [10]: выявление «стареющих» товаров; разработка мероприятий для функционирования предприятия в условиях стадии спада; изъятие товара (товаров) из номенклатуры и продолжение деятельности с оставшимся ассортиментом; снятие товара с рынка. При выборе стратегического решения необходимо учитывать то, что производство товара связано с вовлечением различных ресурсов предприятия, а также возможность глубокого изучения сложившейся ситуации, для чего могут использоваться данные учета и контроля производственно-коммерческих показателей и стратегического анализа возможной ситуации на рынке.

При выборе товарной стратегии возможно обоснование следующих решений: увеличение инвестиций для укрепления позиций на рынке; локализация

инвестиций до выявления определенности экономического положения в отрасли; переброска инвестиций с менее выгодных рынков в прибыльные ниши; закрытие производства и ускоренная распродажа основных средств. Для выявления сомнительных и «стареющих» товаров могут создаваться группы по анализу рентабельности товара и тенденций конъюнктуры на рынке. После анализа составляются рейтинговые табличные формы по каждому товару с указанием возможных объемов продаж и прибыли.

Для принятия решения об исключении товара из товарной номенклатуры рассматриваются следующие возможности: продажа товара другим предприятиям (если товар обладает популярностью); ускоренная распродажа оставшихся товарно-материальных запасов; обслуживание бывших потребителей. Ускорению элиминации товара могут способствовать нарушения в производственном процессе; ослабление действия маркетинговых мероприятий; изменение структуры потребностей на рынке; изменение предписаний и правил в коммерческом праве.

Стратегия элиминации товара - это постоянный процесс контроля и регулирования производственной программы предприятия, выделение таких товаров, которые выглядят сомнительно с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. Причины применения стратегии элиминации это старение товара, изменение вкусов и предпочтений потребителей, обострение конкуренции на рынке. Осуществление данного стратегического направления призвано предотвратить уменьшение объемов продаж и уменьшение прибыли. Но это не означает обязательное решение об уходе с рынка или закрытия производства. Возможны и следующие решения: выявление стареющих товаров; разработка мероприятий в условиях спада; изъятие товара из номенклатуры и продолжение деятельности с оставшимся ассортиментом.

1.2 Концептуальные предпосылки и эволюция формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры

Формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля основано на постоянном аудите внешней среды, её разработка ориентирована на стратегию развития предпринимательской структуры и жизненный цикл товаров, товарных линий, марок [7]. Состав и структура товарного портфеля должны соответствовать совокупности целей организации, что заключается в выборе оптимального решения с учетом всех возможных критериев оптимизации и ограничений, имеющих место в разных условиях при реализации альтернатив развития. Оптимально подобранный, сбалансированный товарный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение конкурентного развития предпринимательской структуры. Блок задач, решаемых в рамках стратегии сбалансированного товарного портфеля, представлен на рисунке 6.

Большинство экономических систем представляются сложными системами. Они характеризуются большим числом параметров, меняющихся во времени. Сложность их анализа заключается в том, что система непрерывно подвергается множеству случайных, труднопрогнозируемых возмущений как извне (изменение количества и номенклатуры поставок, изменение спроса и т.д.), так и изнутри (появление новых технологий, например) [6].

Любой бизнес стремится к конкурентоспособности. Но, несмотря на неограниченное множество фирм-игроков на рынке, давайте честно ответим на вопрос: а так ли уж много среди них по-настоящему конкурентоспособных компаний? Компаний, которые в современных условиях, не только не теряют

свой главный ресурс - постоянных потребителей, а и приумножают его?

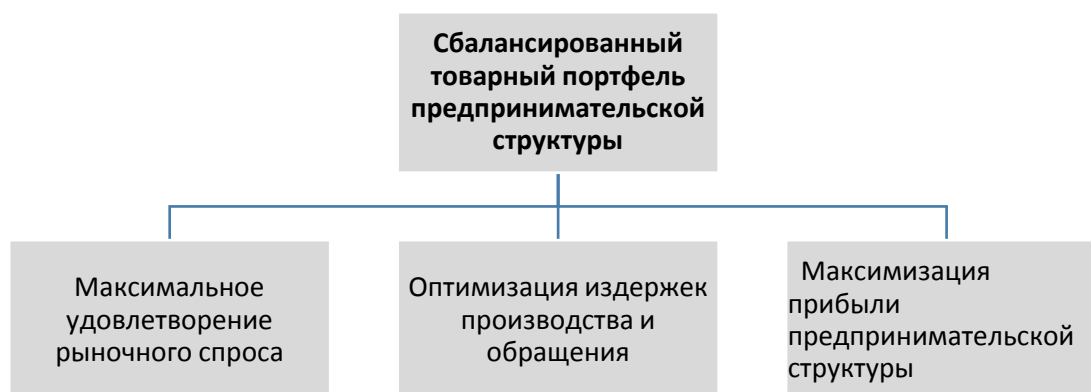


Рисунок 6. Блок задач, решаемых в рамках стратегии сбалансированного товарного портфеля

Компаний, которые действительно выделяются на рынке, и не за счёт одной только «серебрянной пули», а некоторым уникальным сочетанием ряда факторов, как говорил Котлер [19]....К сожалению, практика показывает, что таких компаний единицы. Огромное количество фирм терпит убытки, становятся банкротами, теряет покупателей. Что же и когда руководство этих фирм сделало не так? Что упущено, где тот переходный рубеж, за которым наступает провал или грядёт успех?

Слагающих, на самом деле, не так много. Определим три ключевых фактора, влияющих на конкурентоспособность и успех бизнеса: товар, потребитель, персонал. Но разве на рынке фирмы не владеют этими слагающими? Владеют. И, если анализировать, постоянно пытаются расширить свой ассортимент, вводят новые линейки, добавляют новый товар. Воздействие на потребителя идет постоянно с помощью новой рекламы, самых разнообразных методов маркетинговых коммуникаций. Да и персонал вроде обучают, «ставят» технику продаж...Но вот результата достигают не все. Дело в сбалансированности и выверенности. Дело в стратегии. И в сочетании выбранной стратегии с тактикой. Потому что одно без другого не работает. Это доказано ещё в Древнем Риме.

Концептуальные предпосылки

формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля рассмотрены в Приложении Б.

Основным инструментом товарной стратегии предприятия является сбалансированный товарный портфель.

Товарный портфель - это ассортимент продукции, выпускаемый в рамках отдельного производства - технологически обособленной самостоятельной бизнес - единицы [1].

Эволюция взглядов на формирование товарного портфеля представлена на рисунке 7.



Рисунок 7. Эволюция взглядов на формирование товарного портфеля

Базовая концепция товарного портфеля впервые была выдвинута основателем Бостонской Консалтинговой Группы Брюсом Хендерсоном в 1970 г.

Под этим понятием мы будем понимать совокупность всех товаров (товарных групп, видов и разновидностей товара), для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий данного производства. Следует сразу оговорить различие между понятиями товарного портфеля и бизнес-портфеля. Вторая категория является более широкой и включает в себя перечень направлений бизнеса — стратегических бизнес-единиц (СБЕ), которые порой имеют между собой очень значительные различия с точки зрения технологии, целевого рынка и т.п. С признаками и критериями выделения различных СБЕ можно ознакомиться, например, в работе Ф. Котлера [3].

Для формирования оптимального и сбалансированного товарного портфеля необходимо провести комплексный портфельный анализ.

Анализ портфеля (портфельный анализ) - это инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты [3].

Методы портфельного анализа деятельности предприятия были разработаны в 1960-е гг. для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента. Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара и опытная кривая. При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт компании, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами [7].

Сущность методов анализа товарного портфеля заключается в своевременном предложении организацией групп товаров на рынок для удовлетворения требований определенных категорий покупателей.

Цель исследования товарного портфеля – это определение идеального хозяйственного портфеля организации. Портфельные модели позволяют соотнести перспективность рынков (привлекательность, стадия ЖЦП и др.) и потенциал компании на них, а также определить направления взаимосвязанного (прежде всего, по ресурсам) развития бизнесов компании. Особую актуальность портфельные модели приобретают при рассмотрении деятельности компаний холдингового типа, однако для предприятий с одним бизнесом они тоже подходят. Для портфельного анализа могут использоваться матричные и экономико-математические методы. Данные методы апеллируют к различным источникам конкурентоспособности предприятия на рынке, используют различные критерии оптимальности, базируются на собственной системе анализируемых параметров и имеют свою форму представления результатов. В силу этого данные методы имеют как свои преимущества, так и ограничения на интерпретацию получаемых результатов [7].

К основным портфельным моделям относят модели БКГ, МакКинси, Хофера-Шенделя, ADL, Портера, Ансоффа и др. Каждый из названных методов должен использоваться в конкретной ситуации, так как имеет свои преимущества и недостатки. Хотя цель этих методов одна и та же, они исходят из различных предпосылок, поэтому результаты, скорее всего, будут различными [8].

Классификация методов анализа товарного портфеля представлена в таблице 43

Таблица 3 - Классификация методов анализа товарного портфеля

Метод анализа портфеля	Классификационный признак	Содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)	(2x2). Матрица БКГ - инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.	<p>На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Звезды». Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. - «Дойные коровы». Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. - «Собаки». Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться. 	Преимущества матрицы БКГ заключаются в простоте построения, её наглядности и понятности, небольшом количестве измеряемых показателей, продуманной теоретической основе.	К недостаткам матрицы относят ограниченность числа показателей (оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения), высокую зависимость правильности результатов анализа от выбора основного конкурента. Не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции и не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп.

		<p>- «Знаки вопроса».</p> <p>Низкая доля рынка, но высокие темпы роста.</p> <p>«Знаки вопроса» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками.</p>		
Матрица МакКинзи	<p>(3x3). Матрица МакКинзи используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y - привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.</p>	<p>В матрице МакКинси выделяют 3 области стратегических позиций - стратегия А, В и С.</p> <p>Стратегия А носит условное название «победитель», является наступательной. На основной вопрос: необходимо ли инвестировать в данный товар? - отвечает: «Да, необходимо». Стратегия В условно подразделяется на 3 позиции: товары, стабильно генерирующие прибыль; средние виды бизнеса; сомнительные виды бизнеса. Стратегия не дает однозначного ответа на вопрос о необходимости инвестиций и фактически подразумевает о проведении дополнительных маркетинговых исследований. Стратегия С носит условное название «проигравший». На вопрос о необходимости инвестиций отвечает</p>	<p>Использованы многофакторные оси, позволяющие значительно расширить круг учитываемых при анализе факторов</p>	<p>Задача формирования сбалансированного портфеля видится разработчикам только через ответ на вопрос о необходимости инвестирования в товарную группу или нет; существуют серьёзные трудности в сборе и оценке исходных данных для построения модели; стратегии формирования сбалансированного портфеля носят слишком общий характер</p>

		«Инвестировать нельзя».		
Матрица ADL	(5x4). Матрица ADL является многофакторной и сохраняет подход оценки внутренней среды по оси абсцисс, а по оси ординат - внешней среды.	<p>Основное теоретическое положение матрицы ADL состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.</p> <p>Согласно концепции жизненного цикла отрасль проходит в своем развитии 4 последовательные стадии: зарождение, рост, зрелость, старение. Стадии жизненного цикла откладываются по оси ординат. На оси X размещаются конкурентные позиции вида бизнеса: ведущая, заметная, прочная, слабая.</p> <p>По оси абсцисс учитывается конкурентоспособность анализируемого объекта. Товар в матрице представляются в виде точки, имеющей 2 координаты X и Y.</p>	Один из самых проработанных маркетинговых инструментов формирования сбалансированного портфеля продукции организации, в нем наиболее четко прописаны параметры сбалансированности хозяйственного портфеля.	К недостаткам матрицы ADL можно отнести то, что жизненный цикл отрасли в реальных условиях не всегда соответствует «классической кривой» жизненного цикла. В этом случае анализ по матрице ADL будет неточным.

Модели, используемые для формирования и анализа товарного портфеля, должны быть достаточно просты и обозримы. Это приводит к субъективности анализа, так как приходится выделять одни свойства системы и пренебрегать

другими. В результате мы имеем модель, описывающую систему лишь приблизительно и отличающуюся от реальной моделируемой системы [9].

Еще одной проблемой является непосредственно сбор и обработка исходной информации, на основе которой будет формироваться структура товарного портфеля. Не всегда представляется возможным собрать нужный объем данных, необходимый для создания наиболее подробной модели.

Необходимо также помнить о такой проблеме как опасность расширения ассортимента, так как это неизбежно влечёт за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем [9].

В качестве основного принципа формирования товарного портфеля производства и управления его структурой используется концепция поиска сбалансированности. Под сбалансированностью портфеля следует рассматривать такое состояние товарного портфеля производства, которое обеспечивает достижение наиболее важных целей работы организации и необходимую динамику его развития за счет обеспечения оптимального состава и структуры товарного предложения, которое должно быть ориентировано не только на текущий рыночный спрос, но и на будущий [2].

В практике деятельности предприятий товарный портфель представляет собой совокупность товаров, обладающих различным уровнем рентабельности, находящихся на различных этапах жизненного цикла и, как следствие, имеющих различные перспективы на рынке. Из-за ограниченной продолжительности жизненного цикла товара состав портфеля является величиной переменной во времени, что обусловлено снятием с производства старых товаров и освоением новых (обновлением ассортимента). Кроме того, учитывая меняющуюся конъюнктуру на мировых товарных рынках, необходимо непрерывно адаптировать товарный портфель, предлагая потребителям наиболее востребованную на сегодняшний день продукцию [4].

При этом состав и структура товарного портфеля должны соответствовать совокупности целей планирования, которые ставит перед собой организация.

Таким образом, управление структурой товарного портфеля является сложным процессом и заключается в выборе оптимального решения с учетом всех возможных критериев оптимизации и ограничений, имеющих место в существующих и возможных условиях при реализации различных альтернатив развития. Подобная постановка вопроса несколько шире стандартной постановки задачи оптимизации плановых решений, поскольку включает в себя необходимость и возможность использования как формализованных (математических), так и математически неформализованных (качественных, эвристических) методов анализа и принятия решений. По этой причине задачу поиска наилучших характеристик товарного портфеля производства авторы предлагают называть не оптимизацией, а поиском сбалансированной структуры.

Таким образом, формируя и осуществляя стратегию сбалансированного товарного портфеля, предприятие преследует цель производить такие товары, которые в наибольшей степени могут удовлетворить потребителя и которые он предпочитает всем другим аналогичным товарам, т.е. товары, которые окажутся приоритетными при выборе потребителем и будут обладать высокой конкурентоспособностью.

Остановимся подробнее на слагаемых формирования стратегии СТП с точки зрения удовлетворения потребностей конечного потребителя. Представим потребительские ожидания, лежащие в основе формирования потребительской лояльности, в виде пирамиды ключевых потребностей (рис.8) Три фактора являются ключевыми для клиента при выборе места покупки. Именно на это должна опираться компания при формировании стратегии сбалансированного товарного портфеля. В товарном портфеле должен присутствовать:

- качественный товар
- товар должен быть представлен по оптимальной стоимости
- время, затраченное покупателем на покупку (включая время в пути до места покупки, время на выбор товара, скорость обслуживания покупателей, сроки доставки/поставки товара) должно быть минимальным.

Теоретически большинство маркетинговых концепций предусматривают выпуск широкой гаммы изделий одновременно, что позволяет укрепить позиции фирмы на рынке и увеличить объем продаж.

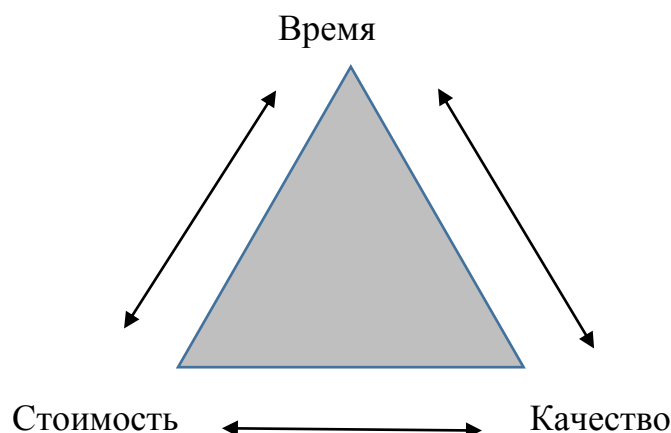


Рисунок 8. Пирамида ключевых потребностей

Однако в науке и практике известны примеры, которые свидетельствуют о том, что даже обоснованное применение маркетинговых инструментов в той или иной ситуации не всегда ведет к успеху в принятии стратегических решений относительно развития бизнеса [2]. Поэтому необходимо проводить полноценный анализ ассортимента.

Разработка товарного портфеля включает в себя отбор и определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях своих жизненных циклов. Это позволяет снизить коммерческий риск фирмы, связанный с неполучением (недополучением) прибыли от реализации товаров/услуг, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла, а также наличием в ассортиментном перечне зрелых и стареющих товаров в долгосрочной перспективе, что позволяет гарантировать фирме устойчивые объемы продаж и стабильное рыночное положение. Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены. Задачами формирования сбалансированного товарного портфеля как

бизнес-процесса является «разработка ассортимента в соответствии с требованиями рынка, а также подготовка соответствующей производственной инфраструктуры» [15]. Процесс формирования СТП является ядром системы формирования ассортиментной политики коммерческого предприятия.

Рассмотрим схему процесса формирования СТП (рисунок 9).

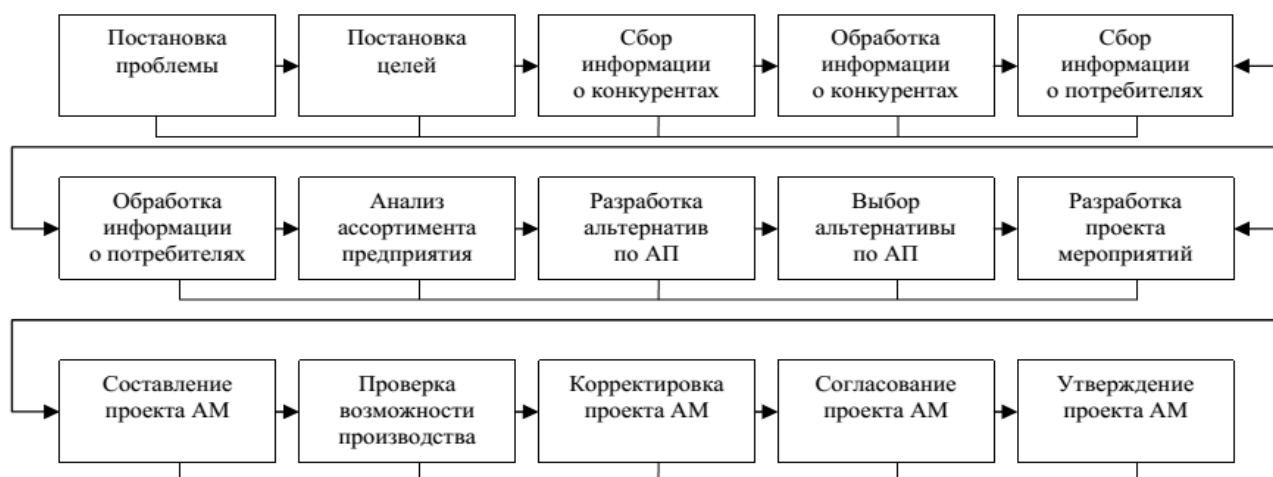


Рисунок 9 – Схема процесса формирования СТП

На этапе корректировки проекта ассортиментной матрицы учитываются замечания, полученные при проверке возможности производства ассортимента товаров(услуг), и производится расчет экономической эффективности производства ассортимента товаров(услуг).

В ходе согласования проекта ассортиментной матрицы производится дополнительная проверка реализации плана по устранению ограничений и внесению корректировок. На этапе утверждения проекта ассортиментной матрицы принимается производственная программа предприятия на плановый период. Рассмотрим систему формирования сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры (рисунок 10).

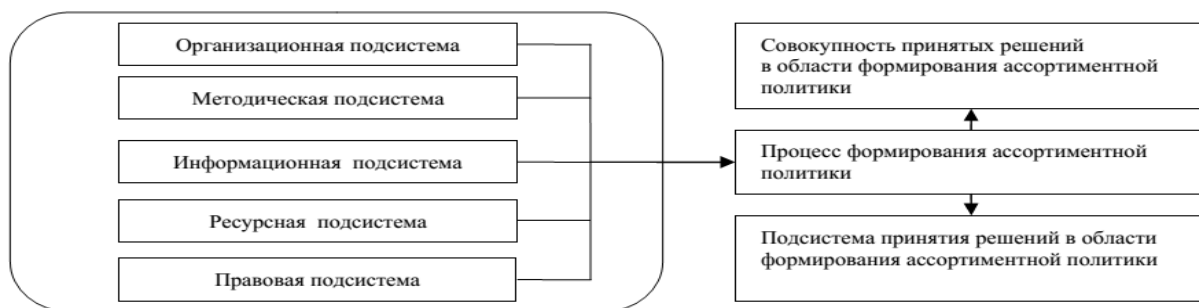


Рисунок 10 – Система формирования сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры

Система формирования СТП предпринимательской структуры – это комплекс взаимодействующих и взаимозависимых элементов, включающий в себя ядро – процесс формирования СТП, подсистему принятия управленческих решений, результат процесса – совокупность принятых решений в области формирования СТП, выражающаяся в стратегических, тактических и оперативных планах предпринимательской структуры, а также подсистемы организационного, методического, информационного и ресурсного обеспечения формирования СТП.

Далее рассмотрим результат процесса формирования сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры – совокупность принятых решений в области формирования товарного портфеля предпринимательской структуры. Совокупность принятых управленческих решений выражается в системе стратегических, тактических и оперативных планов ПС по ассортименту.

Стратегический план по ассортименту предполагает определение перспектив развития предпринимательской структуры, выхода на новые рынки, увеличения рыночной доли, диверсификации товарного портфеля. В плане закрепляются стратегические группы товаров(услуг), призванные обеспечить в будущем основную прибыль, находящиеся в стадии выведения на рынок.

Тактические планы по ассортименту создают предпосылки для реализации целей, определяют механизмы реализации инвестиционных стратегий, внедрения продуктовых, маркетинговых, процессных и организационных инноваций. В планах закрепляются тактические группы товаров

(услуг), призванные стимулировать продажи основных групп, находящиеся в стадии роста (зрелости).

Стратегические и тактические планы определяют принятие решений в отношении укрупненного ассортимента товаров (услуг) предпринимательской структуры.

Оперативные планы по ассортименту закрепляют механизмы реализации целевых установок в рамках планового года, включают меры по материально-техническому обеспечению, определяют частоту пересмотра ассортиментной матрицы по результатам оценки доходности. Оперативные планы определяют принятие решений в отношении развернутого ассортимента товаров(услуг).

На практике портфельный анализ на предприятии проводится с учетом ряда стратегических составляющих. Известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф выделяет четыре стратегические составляющие портфельного анализа [5]:

1) вектор роста, определяющий масштаб и направление будущей сферы деятельности предприятия. Компоненты вектора роста - продукт и расширение рынка;

2) конкурентное преимущество предприятия;

3) синергизм - получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства;

4) стратегическая гибкость портфеля различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у предприятия таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффективно диверсифицироваться в другие отрасли [5].

Чтобы лучше понять проблемы, встающие в процессе формирования СТП, следует остановиться на основных факторах, определяющих формирование ассортимента продукции предприятия.

К основным факторам, определяющим ассортимент продукции фирмы, необходимость изменения, расширения и сужения ее товарной номенклатуры, относят:

- научно-исследовательские и опытно конструкторские разработки в данной отрасли, которые имеют, как правило, прикладной характер и призваны использовать уже освоенные теоретические знания для внедрения их в производство и для создания новых, усовершенствованных товаров и технологических процессов с учетом требований конкретных сегментов рынка;

- изменения, происходящие в товарном ассортименте фирм-конкурентов, реализующих аналогичную продукцию, которые также работают над оптимизацией товарной номенклатуры, обновление товарного ассортимента;

- изменения спроса на реализуемые фирмой товары, требующие четкого руководства деятельностью фирмы и разработки соответствующих мер ассортиментной политики, которые бы позволили противостоять сужению рынка и умело пользоваться расширением рыночных возможностей;

- желание и предпочтение покупателей, закупать большое число наименований продукции у одного предприятия, что обеспечивает им надежность, привычность деловых контактов, экономию времени при переговорах;

- оптимальность продаж через сбытовую сеть нескольких видов товаров одновременно, что сокращает издержки обращения и привлекает розничных торговцев;

- развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей, предусматривающим индивидуальную поставку товаров заданных свойств и характеристик.

Процесс управления ассортиментом должен носить постоянный и циклический характер. Цикличность заключается в повторяемости следующих процедур: постановка целей и задач, сбор, обработка и анализ информации, разработка и оценка вариантов решений, принятие окончательного решения и контроль за его выполнением. Модель товарного портфеля должна быть гибкой, чтобы видоизменяться под воздействием новых данных.

Обобщая результаты анализа товарного портфеля, формируются стратегические предложения по изменению ассортимента. Грамотное изменение

ассортимента с опорой на анализ товарного портфеля позволит не только расширить доли на рынке, но и снизить производственные затраты, так как последние крайне чувствительны к ассортименту.

Изучение спроса конкретных сегментов рынка Гибкое реагирование на изменение ситуации на рынке	
Формирование конкурентоспособной модели	
Включение в	Исключение из
ассортимента товаров	
+ рентабельных +привлекательных +социально значимых	-нерентабельных непривлекательных не пользующихся спросом
Оптимальная ассортиментная структура: Товары из групп А, Б, В, Г, Д 70-85% до 30% В товарообороте	

Рисунок 11 – Сущность коммерческой деятельности по формированию товарного портфеля предпринимательской структуры [22]

Например, ликвидация половины ассортимента приводит к повышению производительность на 30%, сокращает издержки на 17% и снижает точку безубыточности. Повторное сокращение ассортимента повышает производительность на 75%, сокращает издержки на 30% и снижает точку безубыточности более чем на 50%. При этом любое увеличение ассортимента, напротив, приводит к росту издержек - на 20-35% на единицу продукции (при удвоении ассортимента). Это теория проверена на практике, и чрезмерное сокращение ассортимента приводит, как правило, к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не удовлетворяет клиента. В связи с чем требуется балансировать ассортимент так, чтобы фирма не несла лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен перечнем продуктов.

Основные направления совершенствования товарных стратегий предприятий затрагивают вопросы внедрения инновационного механизма при разработке товарных портфелей. Большинство предприятий являются многопродуктовыми, и входящие в структуру его портфеля товары могут

находиться на различных этапах жизненного цикла. Это основной фактор, который должны учитывать предприятия в процессе формирования и корректировки товарного портфеля.

Следует отметить необходимость предпосылок формирования инновационного товарного портфеля фирмы. Условиями успешной реализации стратегии являются потребительские характеристики, в частности, наличие неудовлетворённого потребительского спроса, организационная готовность фирмы в разработке и внедрению инноваций, а также наличие необходимых финансовых ресурсов. Собственные инновационные возможности предприятия должны быть адаптированы к условиям внешней среды и их возможным изменениям.

Цели инновационной товарной политики стратегического характера включает такие аспекты, как соотношение специализированных и стандартных товаров, процессы обеспечения качественных параметров, изменения в структуре ассортимента, разработку новых продуктов. Цели тактического характера формулируются в рамках анализа действующего портфеля товаров фирмы. При этом необходимо осуществить оценку не только количественных параметров, но и качественные характеристики, связанные, прежде всего, с позицией товара на рынке. Основными показателями при этом могут быть параметры сегментов, характеристики спроса, динамика развития рынка, показатели товарной дифференциации, факторы эластичности спроса, уровень технологии в данной сфере или отрасли, барьеры конкуренции, инвестиционная привлекательность сегмента, резервы роста производственных мощностей [5]. Кроме того, очень важно оценить влияние прямых и косвенных факторов воздействия внешней среды. Ревизия товарного портфеля обеспечивает объективность его оценки, что позволяет адаптировать товарный портфель к условиям сложившейся рыночной конъюнктуры.

Процесс разработки товарных стратегий предполагает оценку параметров, характеризующих возможные препятствия внедрения стратегических мероприятий, то есть сложность их реализации. Методика расчёта основана на

оценке средневзвешенных параметров условий внешней и внутренней среды фирмы. На основе полученных данных каждой товарной группе присваивается характеристика «крайне сложно», «сложно», «относительно легко», «легко». Легкореализуемые стратегии рассматриваются как приоритетные. Товарные группы, которые попали в состав сложных стратегий, требуют разработки плана мероприятий, которые позволят обеспечить практическую реализацию стратегии [4, с. 248].

Уровень сложности реализации стратегии выступает показателем возможностей корректировки стратегических целей фирмы. Для этого используется сложившаяся методология. На первом этапе оценочные баллы определяются по совокупности внешних и внутренних факторов для каждой группы товаров. Рассматриваемый фактор может характеризоваться с точки зрения отрицательного или положительного воздействия на итоговый результат товарной группы. Далее проводится сравнительный анализ средних значений по каждому фактору в каждой группе товаров. Набравшие меньше среднего значения товарные группы могут быть исключены по результатам предварительного отбора. Это обусловлено динамикой развития факторов макросреды, влияющих на развитие фирмы. Факторы макросреды не могут быть изменены в результате воздействия со стороны фирмы, либо ожидаемые изменения связаны с неоправданно высоким уровнем затрат ресурсов. Поэтому товарные стратегии формируются по тем товарам, на которые факторы внешней среды влияют максимально благоприятно. Для данных товарных групп, которые набрали сумму баллов выше среднего уровня, проводятся расчёты показателей следующего этапа. Данная группа показателей характеризует готовность предприятия к внедрению разработанной стратегии.

Так как факторы макросреды являются объектом балльной оценки, следует рассмотреть их более подробно. Группы коммерческих, финансово - экономических, конкурентных, производственных факторов также могут включать в себя ряд показателей. Источниками информации для анализа данных факторов может быть как первичная, так и вторичная маркетинговая информация.

Для оценки этих факторов применяются различные альтернативные методики. В ряде случаев допустимо использование экспертных оценок маркетинговых компаний, которые публикуют полученные результаты в аналитических сборниках и периодических изданиях.

Для первичной оценки в процессе отбора факторов внешней среды оцениваются параметры ёмкости рынков, темпа прироста рынков, степени насыщенности рынков, цикличности спроса, сезонности спроса, эластичности спроса, дифференциации товаров, наличия канала распределения, доступа к каналу распределения, структуры конкурентного рынка, интенсивности конкуренции, специализации конкурентов, приверженности покупателей, наличия товаров- субститутов.

Вторичная оценка представлена аналитическими характеристиками факторов внешней среды. Как и параметры первичной оценки, данный инструментарий может быть использован для оценки возможности сложности реализации инновационной товарной стратегии. Основными параметрами являются показатели темпа прироста рыночной доли, роста показателя узнаваемости бренда, уровня маржинальной прибыли, темпы возрастания выручки от реализации, коэффициенты расширения ассортимента, степень сложности рыночного позиционирования товара, преобразования качества товара, удельный вес затрат на производство, продвижение и сбыт [4, с. 96].

На основании предлагаемых критериальных оценок предлагаются общие характеристики каждой группы инновационных товарных стратегий.

Стратегия, при которой предприятие продвигает продукцию, характеризующуюся стабильно высоким или потенциально высоким спросом при относительно невысоких затратах на её производство, может рассматриваться как легко реализуемая стратегия. Данная стратегия представляет собой баланс между целями предприятия и желаниями потребителей, поэтому является наиболее предпочтительной.

Реализация товаров на высококонкурентных и высокоёмких рынках сопровождается опережающим ростом затрат по отношению к получаемым

результатам и достигаемым целям. Данные стратегии сложно реализуются на рынках и требуют адаптации затратных составляющих к действующим условиям. Несмотря на это, фирма также должна стремиться реализовывать стратегии данного типа.

Наибольшую трудность представляют собой процессы реализации стратегий, которые охватывают предложение товаров, пользующихся устойчивым спросом и хорошо знакомых потребителю на рынках с высоким уровнем конкуренции. Результативность продвижения и продаж может быть обусловлена корректировкой затрат в сторону их снижения. Другим направлением адаптации данных стратегий к рыночным условиям является активное использование маркетингового инструментария, в том числе, и реновация концепции предлагаемого товара [1, с. 63].

Инновационные программы развития фирмы требуют использования значительных собственных или привлечения заёмных средств. При этом важно понимать, что инновационная активность фирмы не может являться целью как таковой, а может рассматриваться как инструмент обеспечения её рыночной устойчивости. Вот почему внедрение новых товаров следует рассматривать как часть инновационной программы в рамках общей товарной стратегии предприятия.

Разработка и внедрение инновационных стратегий в рамках проводимых мероприятий по импортозамещению неотделимы от государственных программ поддержки предприятий-импортозаместителей. Помимо сокращения государственных закупок товаров, также необходимо внедрение мер по разработке системы национальной стандартизации, сокращение закупок продукции зарубежных производителей, совершенствование таможенного законодательства [7]. Приоритетными мероприятиями следует рассматривать развитие систем государственных заказов на предприятиях, а также различные формы партнёрства государственного и частного секторов. Предложенные меры должны сопровождаться использованием инструментов кредитно-денежной и бюджетной политики, что выражается через снижение процентных ставок для

отечественных производителей и прямое финансирование предприятий производственного сектора. В целом, ориентация на инновации в импортозамещении характеризуется устойчивой планомерной переориентацией на производство наукоёмких и высокотехнологичных товаров как результат повышения производственно-технологического уровня предприятия, а также роста производительности труда.

Хорошим считается тот портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям рыночной среды. Для этого руководство фирмы должно:

- регулярно анализировать свой текущий портфель продукции и решать, в какие направления деятельности следует инвестировать больше, в какие меньше, а в какие - не инвестировать вовсе;
- разрабатывать стратегию роста, предусматривающую включение в портфель новых товаров или направлений деятельности.
- Портфельный анализ является весьма хорошим инструментом, с помощью которого руководство может изучать и оценивать хозяйственную деятельность фирмы с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращать инвестиций в неэффективные продукты.

1.3 Инструменты формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры

Стратегия сбалансированного товарного портфеля призвана обеспечивать баланс по следующим критериям: баланс спроса и предложения товарных активов предпринимательской структуры на рынке; баланс целей предпринимательской структуры и её инвестиционных и технологических возможностей; баланс целей деятельности предпринимательской структуры и достижение этих целей; баланс динамики потребительских предпочтений и динамики состава и структуры товарного портфеля предпринимательской структуры.

Основными инструментами формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля являются следующие (рисунок 12)

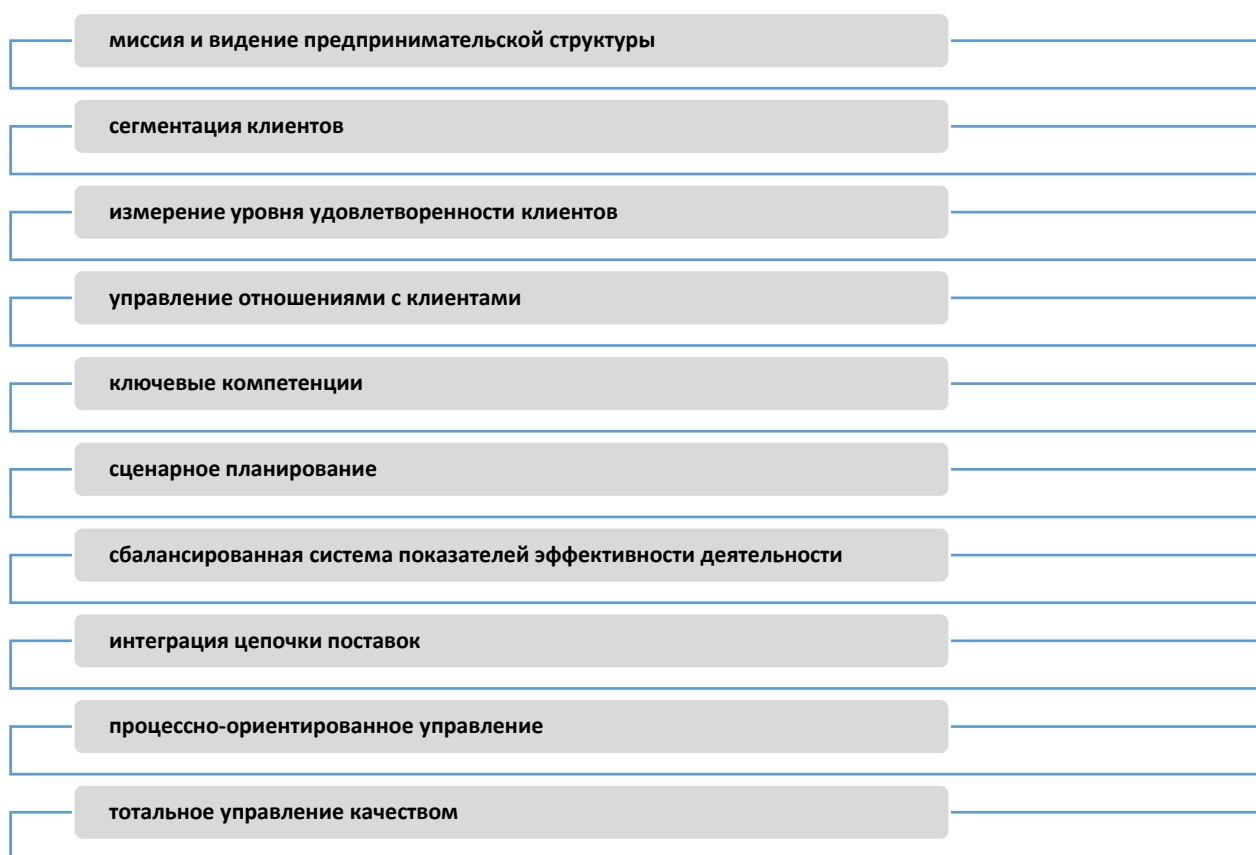


Рисунок 12 - Основные инструменты формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля

Инструмент	Содержание и сущность
Миссия и видение	Стратегическое видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации. На вершине иерархической пирамиды вслед за видением располагается миссия (генеральная цель) организации. Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей. Миссия - это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, вышедшие за рамки текущего выживания и смотрящие в будущее.
Сегментация клиентов	Сегментация клиентов — практичный инструмент аналитики, позволяющий делать точечные предложения о покупке разным группам клиентов.

Измерение уровня удовлетворенности клиентов	Измерение удовлетворенности потребителей показывает, насколько успешна организация в предоставлении продуктов и/или услуг на рынке. Индекс удовлетворенности потребителей (customer satisfaction index, CSI) является, вероятно, наиболее популярным из всех нефинансовых ключевых показателей эффективности (КПЭ). В большинстве коммерческих организаций он обычно воспринимается как наиболее показательный нефинансовый индикатор финансовой эффективности в будущем, в основе чего лежит убеждение, что чем более удовлетворены клиенты, тем вероятнее они останутся лояльными компании, а это приведет к финансовому успеху.
Управление отношениями с клиентами	Это концепция управления отношениями с клиентами в условиях активной конкуренции, нацеленная на максимальное освоение потенциала каждого клиента и партнера в интересах предприятия. Предполагает регулярный сбор и анализ информации о каждом клиенте, реальном и потенциальном: как клиент отреагировал на деловое предложение, доволен ли он качеством обслуживания, меняются ли его предпочтения со временем, насколько аккуратно он выполняет взятые на себя обязательства, и в конечном итоге сколько дохода клиент приносит (или мог бы принести) предприятию. Отслеживаются все стадии отношений с клиентом. Тщательно улавливаются признаки опасного ухудшения отношений, поскольку, как известно, на конкурентном рынке затраты на привлечение нового клиента на порядок превышают затраты на удержание имеющегося клиента.
Ключевые компетенции	Ограниченная и основная комбинация материальных (финансовых, технических), нематериальных (маркетинговых, информационных) и человеческих ресурсов, которые позволяют компании добиваться рыночного успеха, или предоставлять потребителям фундаментальные выгоды. Основная задача каждой компании заключается в трансформации ее материальных и нематериальных ресурсов в ключевые компетенции. Ключевые компетенции компании являются основой для создания устойчивых конкурентных преимуществ компании. Ключевые компетенции специалиста – соответствующие целям, задачам и реалиям знания, умения, навыки и мотивация, то есть

	человеческий капитал.
Сценарное планирование	Сценарное планирование подразумевает разработку альтернативных вариантов будущего развития внешней среды компании. При помощи него можно оценить изучаемую стратегию с точки зрения структурно совершенно разных, но в равной мере правдоподобных моделей будущего мира.
Сбалансированная система показателей эффективности деятельности	Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.
Интеграция цепочки поставок	Интеграция основных функциональных сфер бизнеса (логистических функций) компании и ее партнеров от начала зарождения информационного или товарного потока до поставки продукции или сервиса в соответствии с требованиями конечных потребителей. Интегрированная логистика, или управление цепями поставок, представляет собой интегрирование ключевых бизнес процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц.
Процессно-ориентированное управление	Сущность этого подхода базируется на определении бизнес-процесса: логически упорядоченной последовательности повторяющихся функций, которые преобразуют исходный материал в определенный продукт, характеристики которого установлены стандартами или действующими правилами. Процессный подход - способ управления деятельностью предприятия посредством оперирования выделенными бизнес-процессами. Идентификация и выделение последних определяется повторяемостью однотипных процедур. Одинаковые или схожие по назначению действия- это и есть бизнес-процессы.
Тотальное управление	Общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Это система

качеством	управления, основанная на производстве качественной с точки зрения заказчика продукции и услуг. Определяется как сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике и основанный на фактах управляемый командный процесс. Направлен на планомерное достижение стратегической цели организации через непрерывное улучшение работы.
-----------	--

Таблица 4. Содержание основных инструментов формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля

Формирование и анализ портфеля происходит постепенно, пошагово. Выделяют шесть шагов данного анализа.

Первый шаг – выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Это необходимое условие, т.к. фирма не может осуществлять анализ только на фирменном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

Второй шаг – фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один или несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности. Некоторые фирмы рассматривают СЕБ как продуктово-рыночные сегменты [4].

Третий шаг – определение параметров матриц анализа портфеля, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире [4].

Четвертый шаг – сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, но приоритетными считаются четыре наиболее важных направления:

- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;

- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;

- возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;

- ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг – построение и анализ матриц портфеля, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего можно прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля фирмы.

Шестой шаг – определение желаемого портфеля осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля, которое должно учитываться руководством при принятии решения [4].

Современная ассортиментная политика предприятий требует включения в ассортиментную модель товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла в определенном соотношении. Такой подход позволяет снизить коммерческий риск, связанный с неполучением или недополучением прибыли от реализации товаров, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла, а также наличием в ассортименте зрелых и стареющих товаров в долгосрочном периоде времени и таким образом гарантировать предприятию относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке.

В ассортиментной политике, на наш взгляд, должны учитываться следующие факторы: наличие в магазинах разнообразных товаров, устойчивость и

гибкость ассортимента, его соответствие изменениям спроса и сезонным колебаниям; рациональное размещение товаров в магазинах. Все это принципиально важно (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели оценки коммерческой работы предпринимательской структуры

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
Ассортимент товаров и его формирование	Широта ассортимента
	Глубина ассортимента
	Коэффициент обновления ассортимента
	Коэффициент устойчивости ассортимента
Планирование товарного предложения и обеспечение товарами	Индекс роста товарооборота
	Прирост (сокращение) времени обращения товаров
	Степень соответствия товарных запасов нормативу
	Индекс выполнения плана закупок
	Степень выполнения договорных обязательств поставщиками
	Ритмичность поступления товаров по ассортименту
	Коэффициент допустимого уровня качества товаров
	Индекс валового дохода
Формирование и стимулирование спроса	Соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса
	Степень обновления ассортимента
	Коэффициент завершенности покупки
	Объем и структура неудовлетворенного спроса
	Рентабельность рекламных мероприятий
Экономическая эффективность коммерческой деятельности	Прирост валового дохода от коммерческих операций
	Прирост прибыли от коммерческой деятельности
	Соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров

На различных этапах жизненного цикла товары требуют уникального сопровождения и нуждаются в увеличении финансовых ресурсов. Присутствие фирм со своим товаром на растущем рынке ведет к росту потребности в финансовых вложениях (инвестирование в расширение производства, сбытовой сети, рекламу и т. п.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не требуют большого финансирования.

Для проведения портфельного анализа применяются методы, предназначение которых - создать ясную картину формирования затрат и прибыли организации. Наиболее распространенные из них ABC - анализ и матричные методы.

Матричные методы являются наиболее популярными благодаря своей наглядности и, в отличие от экономико-математических, не требуют специальных знаний. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. Хотя в разных матрицах используются различные наборы переменных, но это все равно двумерные матрицы, у которых по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой — оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений предприятия.

В общем виде процедура анализа состоит в перекрестном классифицировании каждого направления деятельности по двум независимым параметрам: привлекательности базового рынка, на котором работает фирма, и способности фирмы использовать возможности, имеющиеся на этом рынке. Для решения данной задачи разработаны различные модели портфельного анализа; все они имеют матричный вид и включают различные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности [9].

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций СЕБ и привлекательности рынка.

В основе матриц лежат различные послышки и ограничения. Эффект масштаба. Наличие у компании большей относительно ведущего конкурента рыночной доли означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, и наоборот. Из этой послышки следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продажах товара по среднерыночным ценам (доминировать по издержкам) и его финансовые поступления будут максимальны.

На различных этапах жизненного цикла товары требуют специфического

маркетингового сопровождения и нуждаются в различных финансовых ресурсах. Присутствие компании со своим товаром на растущем рынке ведет к росту потребности в финансовых средствах (инвестирование в расширение производства, сбытовой сети, рекламу и т. п.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не требуют значительного финансирования [10].

Проверка компаний выполнения данных посылок для анализируемого рынка и товаров является обязательным условием.

Использование математических методов является более сложным процессом. С точки зрения целей операционного анализа математические модели операций в экономике делятся на оптимизационные и дескриптивные. Учет специфики конкретных операций определяет разнообразные экономико-математические модели. Однако для некоторых часто повторяющихся ситуаций (включая иногда формирование товарного портфеля) разработанные общие методы построения моделей. Обычно в такие ситуации используют линейные модели, в которых целевая функция и уравнение связываются линейными функциями [6].

Часто используется графический метод и симплексный метод, позволяющие, например, выявить возможность сокращения или увеличения какого-либо товара для максимизации прибыли или минимизации издержек, исходя из системы ограничений (максимальный доход, запас, спрос и т.д.). Пример использования экономико-математических методов для формирования товарного портфеля отображен в Приложении А.

Обобщенный анализ подходов к оптимизации товарного портфеля предприятия позволил выделить основные маркетинговые модели, преимущественно матричные инструменты, используемые на современном этапе. К ним относятся: ABC- и XYZ-анализ, методический подход Дибба- Симкина, матрица General Electric или McKinsey, матрица Томпсона- Стрикленда, матрица «товар-рынки» И. Ансоффа, матрица Хофер-Шендель [2, с. 16-27]

Для проведения такого анализа целесообразно использовать комплекс известных и универсальных методов: ABC-анализ, матрица BCG, анализ по

методу Дибба-Симкина и др. Полученные результаты анализа продуктового портфеля, сопоставляются и на основании выработанной информации нового характера формируются предложения по изменению портфеля продукции. При этом оценка проводится по конкурентным показателям относительной привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия. Предполагается, что портфель должен достичь сбалансированности, т.е. добиваются правильного сочетания подразделений/продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Анализ портфеля представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Такой анализ дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание [12].

Результаты анализа товарного портфеля обобщаются, и на основании полученной информации формируются стратегические предложения по изменению ассортимента. Грамотное изменение ассортимента с опорой на анализ товарного портфеля позволит не только расширить доли на рынке, но и снизить производственные затраты, так как последние крайне чувствительны к ассортименту. Например, сокращение наполовину ассортимента повышает производительность на 30%, сокращает издержки на 17% и существенно снижает точку безубыточности. Повторное сокращение ассортимента повышает производительность на 75%, сокращает издержки на 30% и снижает точку

безубыточности более чем на 50%. Увеличение ассортимента, напротив, как правило, приводит к росту издержек - обычно на 20-35% на единицу продукции при удвоении ассортимента. Это теория проверенная на практике, однако, чрезмерное сокращение ассортимента кроме снижения производственных затрат может также привести к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не будет удовлетворять потребителей. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенной ему продукцией.

В результате реализации весь ассортимент товаров в портфеле разбивается на ассортиментные группы (рис. 13).

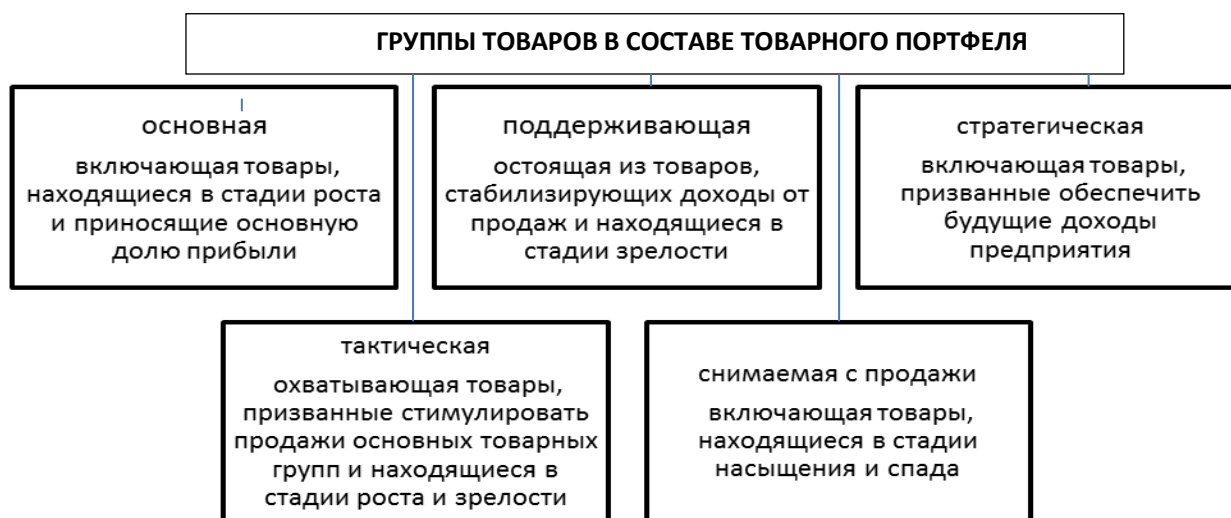


Рисунок 13 – Ассортиментные группы товаров в составе товарного портфеля

Предназначение методов анализа портфеля направлений деятельности заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей на предприятии. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее[3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование сбалансированного и оптимального по составу и структуре товарного портфеля является одним из главных направлений деятельности каждого предприятия. Особую значимость это направление приобретает сейчас, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования, и от эффективной работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели деятельности и занимаемая им рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять.

В диссертационном исследовании уточнено определение товарной стратегии, раскрыто влияние товарной стратегии на формирование стратегии сбалансированного товарного портфеля.

Автором обоснована взаимосвязь между такими составляющими стратегии сбалансированного товарного портфеля, как товарная стратегия, товарный портфель, ассортиментная матрица.

Показана роль и место товарной стратегии в иерархии стратегий предпринимательской структуры.

В экономической науке существует значительное количество методов стратегического анализа товарного. В диссертационном исследовании рассмотрены и классифицированы методы анализа товарного портфеля, выделены основные тенденции эволюции методов анализа, выявлены преимущества и недостатки каждого метода.

Исходя из данной классификации сделан вывод о том, что при прочих равных условиях, наиболее адекватным является комплексный подход в оценке эффективности стратегии сбалансированного товарного портфеля.

В настоящее время одним из широко применяемых инструментов оценки хозяйственной деятельности организации является портфельный анализ. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом

приспосабливает сильные и слабые стороны компании к возможностям рыночной среды. Компания должна:

во-первых, проанализировать свой текущий бизнес-портфель и решить, в какие направления деятельности следует инвестировать больше, в какие меньше, а в какие - не инвестировать вовсе,

во-вторых, разработать стратегию роста, предусматривающую включение в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Портфельный анализ — инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

В диссертационном исследовании был проанализирован портфель направлений деятельности предпринимательской структуры «РУММИКС». Выявлена угроза несбалансированности портфеля: было обнаружено большое количество товаров «собак», которые было необходимо деинвестировать, либо перевести в другую категорию, используя средства маркетинговой политики.

Предназначение методов анализа портфеля направлений деятельности заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей на предприятии. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее.

Результативность формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры в значительной мере обуславливается корректностью определения методического инструментария формирования стратегии. На основании сравнительного анализа основных методических подходов к формированию товарной стратегии автором были выделены основные проблемы её применения в практике предпринимательских структур. Соответственно, в диссертационном исследовании особое внимание уделено совершенствованию методики формирования стратегии сбалансированного товарного портфеля предпринимательской структуры. В качестве объекта апробации разработанных методических рекомендаций выбрана предпринимательская структура ООО «РУММИКС», действующая в сфере мебельного ритейла.

Апробация рассмотренного автором инструментария и разработанной методики позволила обосновать рекомендации по формированию стратегии ООО «РУММИКС» с целью обеспечения конкурентного развития данной предпринимательской структуры.

Методика и инструменты предоставляют возможность определения направления оптимизации товарной стратегии компании и повышения уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Апробация методики позволила выделить следующие наиболее приоритетные направления оптимизации товарной стратегии компании:

1. введение в товарный портфель малобюджетного товара, пользующегося высоким покупательским спросом.
2. Ввод в производство на собственных цехах новых категорий товаров, с целью минимизации издержек на услуги поставщиков
3. Изменение структуры сбалансированного товарного портфеля.
4. Оптимизация визуального мерчендайзинга компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, Г.П. Маркетинг: Вопросы и ответы / Г.П. Абрамова. – Москва: Агропромиздат, 2012. – 140 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие/ М.М. Алексеева. - Москва: Финансы и статистика, 2012.- 83 с.
3. Астапов, С.В., Модель принятия управленческих решений предприятиями торгово-сбытовой сети при взаимодействии с промышленным комплексом / С.В. Астапов, В.Д. Богатырев// Экономика. – 2013. – № 1. – С. 8- 10.
4. Ачкасова, Н.Н. Совершенствование оценки финансового состояния предприятия /Н.Н. Ачкасова // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 53 - 57.
5. Багиев, Г.Л. Основы современного маркетинга / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков - Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 2011. - 116с.
6. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев. – Санкт-Петербург: Обл. правл. ВНТОЭ, 2013. – 450 с.
7. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 451 с.
8. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 451 с.
9. Банк С.В. Формирование инновационных товарных стратегий в условиях импортозамещения / С.В. Банк // ВОПРОСЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ . – 2016. - № 1. – С. 3 – 7.
- 10.Басалаева Е.В. Инновации в экономическом анализе, бухгалтерском и управленческом учете как формирование нового подхода к финансовому менеджменту / Е.В. Басалаева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 24. – С. 34–45.
- 11.Белоусова, Н.А. Специфика коммерческой деятельности на предприятиях / Н.А Белоусова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 4 (050). – С. 33-35.

- 12.Бланк, И. А. Финансовый менеджмент/ И.А. Бланк – Киев: Ника-центр, 2014. – 523 с.
- 13.Болотова, А.А. Роль и место маркетинговой стратегии продвижения товара в системе развития современного предприятия / А.А. Болотова // Экономика. – 2014. – № 4. – С. 14 – 28.
- 14.Большаков, А.С. Менеджмент: учебное пособие / А.С. Большаков. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. –450 с.
- 15.Бородина, Е.И. Финансы предприятий / Е.И. Бородина. – Москва: Банки и биржи. – 2014. – 208 с.
- 16.Бороненкова, С.А. Управленческий анализ/ С.А. Бороненкова – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 384 с.
- 17.Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – Минск: Высшая школа. – 2013. – 364 с.
- 18.Вязикова, Г.В., К вопросу об оценке маркетинговой деятельности предприятий / Г.В. Вязикова, Е.С. Яне // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8. – С. 14 – 28.
- 19.Гавриленко, Н.И. Маркетинг / Н.И. Гавриленко. – Москва: Академия, 2014. – 450 с.
- 20.Гаврилова О.А. Оптимизация товарного портфеля фирмы / О.А. Гаврилова, И.В.Залеская // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики: материалы научно-практической конференции студентов: тезисы докладов / Волжский политехнический институт (филиал) ФГБОУ ВО "Волгоградский государственный технический университет"; М.К. Старовойтов. – Волгоград, 2016. – С. 180 – 184.
- 21.Галяутдинов Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать / Р.Р. Галяутдинов // Сайт преподавателя экономики. [2014]. [Электронный ресурс]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>
- 22.Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н.Герчикова. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.

23. Гетьман В. Г. Бухгалтерский учет / В. Г. Гетьман. – Москва : ИНФРА, 2014. – 716 с.
24. Гладкова Н.Л. Оценка конкурентоспособности продукции / Н.Л. Гладкова // Предприятие и рынок. - 2012. - №1. - С.81-88.
25. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов / Е.П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2015. – 300 с.
26. Горячева, Т.В. Механизм реализации товарной стратегии предприятия / Т.В. Горячева // Менеджмент и маркетинг. – 2013. – № 8. – С. 6 – 12.
27. Граб, В.П. Управление маркетинговой деятельностью / В.П. Граб // Труды международного симпозиума. Надежность и качество. – 2013. – Т. 2. – С. 124 – 129.
28. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов/ В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В. А. Кузьменко – Москва: КноРус, 2015. – 416 с.
29. Губарь А.Н. Подходы к формированию оптимального товарного ассортимента предприятия / А.Н. Губарь // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 5 – С. 36-43.
30. Гурков И.Г. Тенденция изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И.Г. Гурков, Н. Титова// Маркетинг. - 2012. - №1. - С.13-19.
31. Дзахоева С.Л. Особенности деловой активности предприятия / С.Л. Дзахоева // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 353 – 354.
32. Дзяпшина Л.Т. Применение стратегического анализа внешней и внутренней среды в сфере услуг / Л.Т. Дзяпшина // Научный вестник МГИИТ. – 2013. – № 4. – С. 30 – 34.
33. Долингер Е.В. Обзор действующих методик анализа финансового состояния предприятия / Е.В. Долингер // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 18. – С. 158 – 162.
34. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности. Практикум / Л.В. Донцова. – Москва: Дело и сервис. – 2013. – 144 с.

- 35.Дуб В.Ю. Понятие деловой активности предприятия / В.Ю. Дуб // Современные тенденции в экономике и управлении. – 2015. – № 33. – С. 14 – 19.
- 36.Дюбушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Дюбушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА. – 2014. – 311 с.
- 37.Егоров, Ю.Н. О взаимодействии логистики и маркетинга в стратегиях товародвижения / Ю.Н. Егоров // Вестник МГУПИ. – 2013. – № 48. – С. 5 – 11.
- 38.Епишин, Н.Б. Формализованный бизнес-процесс «мониторинг удовлетворенности» в основе системы клиентоориентированных продаж / Н.Б. Епишин // Менеджмент сегодня. – 2011. – №6. – С. 332-336.
- 39.Ермакова, М. Оценка финансовой надежности / М. Ермакова // Банки и деловой мир. – 2014. – № 3. – С. 4 – 14.
- 40.Ермакова, М. Оценка финансовой надежности. О досадных неточностях и возможности их устранения / М. Ермакова // Банки и деловой мир. – 2014. – № 3. – С. 8- 15.
- 41.Жуков, А.В. Обоснование способов и средств Интернет-продвижения товара по этапам жизненного цикла / А.В. Жуков // Менеджмент и маркетинг. – 2014. – № 5. – С. 4 – 8.
- 42.Землянская, Н.Б. Возникновение синергетического эффекта в процессе продвижения товара, основанного на использовании интегрированных маркетинговых коммуникаций / Н.Б. Землянская, Н.В. Казакова // Научная перспектива. - 2015. - № 8. - С. 18-20.
- 43.Землянская, Н.Б. Интегрированные маркетинговые коммуникации как основа стратегии продвижения / Н.Б. Землянская, Н.В. Казакова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2015. - № 26. - С. 67-70.
- 44.Землянская, Н.Б. Формирование единой маркетинговой концепции воздействия на предпочтения потребителей / Н.Б. Землянская, Н.В.

- Казакова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. - 2015. - № 7 (40). - С. 45-49.
- 45.Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб - 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2014. – 375с.
- 46.Ильина, Е.И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития / Е.И. Ильина // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 10 (265). – С. 27 – 34.
- 47.Казакова, Н.В. Актуальные вопросы управления товарной стратегией предприятия с использованием методов маркетинга /Н.В. Казакова // ДОСТИЖЕНИЯ ВУЗОВСКОЙ НАУКИ . – 2016. - № 21. – С. 222 – 225.
- 48.Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум / Н. А. Казакова. — Москва: Юрайт, 2015. – 450 с.
- 49.Катаева, Н.Н. Качественный метод оценки эффективности маркетинговой деятельности / Н.Н. Катаева // Проблемы современной науки образования – 2015. – № 5. – С. 20 – 29.
- 50.Кейзин И.В. Анализ и управление товарным портфелем организации на примере ОАО «Витебские ковры» / И.В. Кейзин // Материалы докладов 47 международной научно-технической конференции преподавателей и студентов / Витебский государственный технологический университет.- Витебск, 2014. – С. 146 – 148.
- 51.Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 139 с.
- 52.Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – Москва: Центр экономики и маркетинга. - 2012. – 450 с.
- 53.Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика. – 2014. – 645 с.
54. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В.В. Ковалев. – 3-е изд. – Москва: Проспект, 2014. – 500 с.

- 55.Ковалева, О.В. Анализ финансовой отчетности / О.В. Ковалева, Ю.П. Константинова. - Москва: ПРИОР, 2012. – 532 с.
- 56.Конина, О.В. Анализ деловой активности предприятия: учебник / О.В. Конина. - Волгоград, 2015. – 340 с.
- 57.Коротков, А.В. Маркетинговые исследования / А.В. Коротков. – Москва: Юрайт, 2015. – 290 с.
- 58.Костромитинов, К.Н. Оценка состояния конкурентной среды: учебное пособие. / К.Н. Костромитинов. – Иркутск: БГУЭП, 2012. – 450 с.
- 59.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 450 с.
- 60.Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: (пер. с англ.) / Ф. Котлер. - Москва: Вильямс, 2012. - 488 с.
- 61.Кочугуева, М.Н. Концептуальный анализ стратегического положения бизнес-единиц российской диверсифицированной компании (с использованием матрицы прибыльности MarakonAssociates) / М.Н. Кочугуева // Корпоративные финансы. - 2012. - № 1. - С. 84.
- 62.Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. – Москва: ИКЦ Дис. – 2014. – 482 с.
- 63.Кузнецова, Ю. Новые способы продвижении товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России / Ю. Кузнецова // Финансы. – 2014. – № 4. – С. 8 – 10.
- 64.Лазарева, М.Г. Финансовая модель управления динамической устойчивостью холдинга / М.Г. Лазарева // Экономика промышленности. – 2014. – № 4. – С. 79–87.
- 65.Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 3-е изд. / Пер. с англ./ Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. – С. 420.
- 66.Лигидов, Р.М. Управление маркетинговой деятельностью на основе потребительского поведения / Р.М. Лигидов, Р.А. Токмакова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – С. 12 – 20.

- 67.Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 448 с.
- 68.Магомедов, Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: [Электронный ресурс] : учебник. — дан. — Москва: Дашков и К, 2016. — 176 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70594
- 69.Максимова А.А. Финансовый анализ в системе управления финансовой устойчивостью предприятия / А.А. Максимова // В мире научных открытий: материалы V Всерос. студенческой науч. конф. (с международным участием), Ульяновск. - 2016. – С. 98–100.
- 70.Маркетинг: учебник и практикум : учебник для бакалавров / под ред. Л.А. Данченко. — Москва: Юрайт, 2015. — 486 с.
- 71.Маркетинг: учебник для вузов / под ред. С.Г. Романова [и др.]. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2011. - 558с.
- 72.Марченкова, И.Н. Совершенствование анализа деловой активности предприятия / И. Н. Марченкова // Научный альманах. – 2015. – № 7. – С. 133–139.
- 73.Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества: учебное пособие. / М.Г. Круглов. - Москва: Изд-во стандартов, 2012. – 368 с.
- 74.Меркулова, Е.Ю. Основные методы, обеспечивающие оптимизацию капитала предприятия / Е.Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – Т. 11. - С. 47–53.
- 75.Миннутдинова, Г.Н. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? Нормативы финансовой устойчивости / Г.Н. Миннутдинова // Научная дискуссия современной молодежи. Экономика и право: сб. статей междунар. – практ. конф. – Казань. – 2016. – С. 487–489.
- 76.Муравьев, А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – Москва: Финансы и статистика. – 2014. – 423 с.

- 77.Нацыпаева, Е.А. Финансовая активность предприятия и система показателей количественной оценки его деловой активности / Е.А. Нацыпаева // Наука и общество. – 2014. - № 3. – С. 122–127.
- 78.Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы / Н.Н. Павлова. – Москва: Норма, 2015. – 310 с.
- 79.Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения / Д.А. Панков. – Минск: Профит. – 2013. – 218 с.
- 80.Передерий, Н.В. Эффективность инновационных проектов в производственном секторе в зависимости от маркетинговых коммуникаций / Н.В. Передерий, М.Н. Черкасов // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. - 2015. - № 7 (40). - С. 70 - 75.
- 81.Питеев, В.Г. Маркетинг и его место в управлении конкурентоспособностью организации / В.Г. Питеев // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. – № 9. – С. 23 – 29.
- 82.Позубенкова, Э.И. SWOT и SNW-анализ среды организации / Э.И. Позубенкова // Модели, системы, сети в экономике, природе и обществе. – 2015. - № 2. – С. 35 – 41.
- 83.Поршнева, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
- 84.Путятин, Л.М. Основные аспекты разработки товарной политики машиностроительного предприятия как важного элемента его стратегии / Л.М. Путятин, Е.В. Джамай, Л.А. Лаврова // Вестник МГОУ Серия: Экономика. - 2015. - № 1. - С. 58-61.
- 85.Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятий / С.М. Пястолов. – Москва: Академический Проект. – 2013. – 576 с.
- 86.Родионова, Д.В. Управление финансовой устойчивостью фирмы в условиях финансового кризиса / Д.В. Родионова // Вестник магистратуры. – 2016. № 6 – С. 148–150.

- 87.Романович, В.К. Маркетинговая стратегия стимулирования продвижения товаров на рынок / В.К. Романович // Научно-теоретический журнал. – 2013. – № 6(1). – С. 8 – 14.
- 88.Савельева, Л.А. Необходимость формирования новых подходов к управлению запасами в сфере товарного обращения / Л.А. Савельева // Экономика. – 2012. – № 5. – С. 17 – 19.
- 89.Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. - Москва: ИНФРА. – М, 2015. – 377 с.
- 90.Савицкая, Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – Москва: Новое знание, 2015. – 160 с.
- 91.Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Москва: ИНФРА-М, 2014. – 287 с.
- 92.Сазанов, А.А. Организационные структуры управления маркетинговой деятельностью / А.А. Сазанов // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 6. – С. 47 – 48.
- 93.Сафонова, О.Н. Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / О.Н. Сафонова // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 5. – С. 14 – 20.
- 94.Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с.
- 95.Сивирин, Н.В. Эффективность маркетинговой деятельности, проводимой на предприятии / Н.В. Сивирин // Актуальные вопросы современной науки. – 2015. – № 43. – С. 20 – 25.
- 96.Симоненко, Н.Н. Управление финансовым состоянием организации / Н.Н. Симоненко // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2. – С. 357 – 361.
- 97.Скворцов, В.А. Управление товарным портфелем организации / В.А. Скворцов// Экономика и общество: сб. статей междунар. науч.-техн. конф. Витебск. - 2016, С. 92 – 93.

- 98.Скворцов, А.А. Оценка эффективности стратегии конкурентоспособности торговых предприятий / А.А. Скворцов // Труд и социальные отношения. – 2012. - № 8. – С. 22 – 30.
- 99.Снегирева, В. Розничный магазин: управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – Санкт-Петербург: Питер. – 2015. - 416 с.
100. Снеговский, А.Н. Теоретические аспекты формирования и совершенствования управления маркетинговой деятельностью на предприятии / А.Н. Снеговский // Территория науки. – 2013. – № 3. – С. 14 – 28.
101. Соколова, А.В., Особенности продвижения товаров промышленного назначения / А.В. Соколова, О.А. Гаврилова // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. - 2012. № 3-6. С. 120 - 122.
102. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова. – Москва: Перспектива, 2014. – 655 с.
103. Сутягин, В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов. – 2012. № 5-6. – С. 112-117
104. Тебекин, А.В. Инновационный менеджмент / А.В. Тебекин. 2 – е изд. - Москва: Юрайт, 2014. – 230 с.
105. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования / Б.Е. Токарев. – Москва: Инфра-М., 2015. – 400 с.
106. Упоров, В.А. Ассортиментная политика предприятия / В.А. Упоров // Российское предпринимательство. – 2014. –№ 11 (1). – С. 14 – 16.
107. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Интел-синтез, 2013. – 448 с.
108. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. 2014. – Т. 9. № 10. – С. 15 – 20.

109. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №. 4. С. 9 – 12
110. Хриплый, А.Ф. Сравнительный анализ методов оценки финансового состояния организации / А.Ф. Хриплый // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 81. – С. 2–4.
111. Четверикова, А.А. Модель интегрированной отчетности как перспективная модель, содержащая финансовую и нефинансовую информацию о деятельности компании / А.А. Четверикова // Совершенствование учетно-информационного обеспечения управленческих решений хозяйствующих субъектов на основе парадигмы устойчивого развития: сб. трудов по материалам конф. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва, 2016.- С. 274–279.
112. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ Л. Н. Чечевицына. - Ростов -на -Дону: Феникс, 2013. – 379 с.
113. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для вузов / И.Н. Чуев. – Москва: Дашков и К, 2013. – 384 с.
114. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учебник для бакалавров / Г.В. Шадрина. — Люберцы: Юрайт, 2016. – 515 с.
115. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 236 с.
116. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 311 с.
117. Шилько, И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. С. 164 – 171.

118. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ. – Москва: Дело и сервис, 2014. – 320 с.
119. Юрова, Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности / Н.А. Юрова // Вестник ЮУрГУ. – 2014. – № 8. – С. 14 – 28.
120. Административно-управленческий портал. Принципы формирования качественного хозяйственного портфеля промышленного предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - <http://www.aup.ru/articles/econompred/8.htm>.
121. Stplan.ru / Концепция стратегического управления компании Артур Д. Литтл [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - <http://www.stplan.ru/articles/theory/adlcon.htm>.
122. Интернет-портал [Электронный ресурс] / Элитариум : Центр дистанционного образования. - Санкт-Петербург, 2014. - Режим доступа : www.elitarium.ru.

